

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001361
Зайцевой Марины Алексеевны

Научный руководитель:
ассистент кафедры
управления персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 Методологически основы формирования системы мотивации персонала.....	6
1.1. Мотивация персонала: особенности, структура, управление.....	6
1.2. Обучение как важнейшая составляющая процесса развития персонала.....	13
1.3. Методы и показатели оценки эффективности мотивации персонала на предприятии.....	19
ГЛАВА 2 Комплексное изучение системы мотивации персонала, как инструмента его обучения и развития.....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ».....	24
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ».....	31
2.3. Изучение актуального состояния системы мотивации в ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ».....	46
ГЛАВА 3 Направления совершенствования системы мотивации с целью реализации политики всестороннего развития персонала.....	54
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ».....	54
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования Современные тенденции на рынке требуют от организаций развития и совершенствования конкурентных преимуществ, так как именно они решат останется организация в бизнесе или нет. Надо понимать, что конкурентоспособность предприятия в первую очередь зависит от качества персонала, его компетентности и лояльности к ней. Но именно данные параметры сложны в формировании, потому что они есть внутренняя интенция индивида, которая управляется только им самим и при наличии определенных индивидуальных смыслов. Поэтому организация всегда находится в поиске «эффективных смыслов» управления, и этот поиск не находит точки достижения, что обусловлено постоянной сменой приоритетов сотрудников, факторов внешней и внутренней среды, и это, в свою очередь требует смены механизмов управления. Важным для руководителей является создание такой среды внутри организации, которая стимулировала их к развитию, как профессиональному, так и личностному. Профессиональное развитие сотрудников повышает интеллектуальный капитал организации и дает возможность для геометрического скачка конкурентоспособности. При этом личностное развитие сотрудников в большей степени направлено на формирование лояльности, преданности и благодарности, именно тех чувств, которые объединяют людей и создают условия для стабильной работы организации.

В организации всегда существует системное противоречие между имеющейся системой заработной платы и неудовлетворенностью ею со стороны сотрудников, так как обычно система стимулирования не опирается на потребности своих кадров, а строится на основании усредненных показателей. Решением данного противоречия видится в создании системы стимулирования в основе которой будет формирование дополнительного компенсационного пакета, который сотрудник может самостоятельно себе выбирать в зависимости от направлений своих интересов для развития. В

результате ее внедрения планируется реализации всестороннего развития персонала, как фактора сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия.

Степень научной разработанности. Теоретико-методологическая основой исследования являются положения общенаучной методологии, психологические принципы единства деятельности, сознания и личности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Основу работы составили общепсихологические исследования мотивационных процессов (А. Бандура, Л.С. Выготский, Дж. Келли, У. Мишел, И.П. Павлов, Дж. Роттер, Б. Скиннер, Э.Торндайк, Дж. Уотсон, Л.Фестингер, Ф.Хайдер, Х. Хекхаузен и др.), отечественные и зарубежные исследования в области мотивации трудовой деятельности (К. Альдерфер, Д. Барбуто, Г.П. Гагаринская, В.Н. Герчиков, Э.Деси, Ю.Д. Красовский, К. Левин, Э. Локе, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлеланд, А.Маслоу, Ф. Херцберг и др.), организационной культуры (В.Н. Воронин, Р. Моран, Т. Парсонс, Т.Питерс, В. Сате, Р. Уотерман, Ф. Харрис и др.),

Объектом исследования - ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

Предмет исследования –особенности системы мотивации в рамках реализации политики развития персонала и организации в целом

Целью исследования является разработка методических рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала целью которых является реализация политики развития персонала и организации в целом.

Для достижения поставленной цели в данном исследовании были определены и решены следующие основные **задачи**:

- 1) провести анализ теоретической разработанности проблематики стимулирования и мотивации персонала, в рамках реализации политики развития;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»;

3) провести комплексный анализ системы стимулирования, мотивации и развития ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»;

4) разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации в рамках реализации политики развития кадрового потенциала и организации в целом и обосновать их социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в формировании стабильности в работе организации и снижения текучести кадров, развития профессиональной и личностной компетентности, как условия формирования конкретных преимуществ предприятия, а также в повышении уровня лояльности и преданности организации и реализации социальной ответственности со стороны работодателя.

Информационной основой научные труды и методологический опыт в сфере мотивации, стимулирования, а также экономики предприятия, бухгалтерская и статистическая отчетность организации за период 2015-2017 гг, локальные акты и распорядительная документация и другой информационный материал, включая исследования автора.

Основными **методами исследования** являются:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирование;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) методы интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура исследования соответствует поставленной цели и задачам и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1 Методологически основы формирования системы мотивации персонала

1.1. Мотивация персонала: особенности, структура, управление

Под мотивацией традиционно понимаются побуждения, вызывающие активность и определяющие ее направленность. Мотивация, обуславливая поведение и деятельность, оказывает влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом.

Профессиональная мотивация - это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Основополагающими для изучения профессиональной мотивации спасателей являются теории мотивации, разработанные в направлениях когнитивной, психоаналитической и диспозиционной психологии.[17, с 254]

Диспозиционные теории мотивации исходят из важности самой работы и связанных с ней трудностей, которые приходится преодолевать человеку, возможностях его профессионального роста и выполнения им профессиональных обязанностей. Р. Кеттелл построил «динамическую решетку устремлений». Он выделил мотивационные диспозиции -«эрги», в которых видел биологически обусловленные влечения, и «энграммы», природа которых объясняется не биологической структурой, а историей жизни субъекта. В рамках диспозиционного направления сегодня существует пять моделей: теория потребности в достижениях, теория иерархии потребностей, теория ERG, двухфакторная теория мотивации и теория характеристик работы.

Когнитивные теории мотивации не связаны непосредственно с работой как таковой, они скорее исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых человеком решений о характере и месте работы. У. Джемс в конце прошлого века выделял несколько типов принятия решения (формирования намерения, стремления к действию) как сознательного

преднамеренного мотивационного акта. Объекты мысли, задерживающие окончательное действие или благоприятствующие ему, он называет основаниями, или мотивами, данного решения. С разработкой мотивационных концепций Дж. Роттера, Г. Келли, Дж. Аткинсона, Д. Макклелланда появляются и новые мотивационные понятия: социальные потребности, жизненные цели, когнитивные факторы, когнитивный диссонанс, ценности, ожидание успеха, боязнь неудачи, уровень притязаний, являющиеся центральными в области мотивации профессионального становления и развития.

Психоаналитические теории мотивации придавали большое значение в организации поведения человека бессознательному ядру его психической жизни, образуемому мощными влечениями, интериоризированными в ходе социализации индивида общественными нормами и ценностями. В этом же направлении разрабатывал свою теорию и У. Макдауголл, который считал, что у человека имеется восемнадцать инстинктов. [19, с.177]

Среди отечественных психологов начала XX века, поднимавших вопросы о мотивации поведения человека, следует отметить А. Ф. Лазурского, рассматривавшего вопросы борьбы мотивов и принятия решений и устойчивости намерений. Позднее появилось множество точек зрения, пытающихся объяснить природу потребностей, которые составляют основу мотивов человека: потребность как нужда (Д. Н. Узнадзе, 1966, 1969); потребность как предмет удовлетворения нужды (В. Г. Лежнев, 1939); потребность как отсутствие блага, как ценность (В.С. Магун, 1983); потребность как необходимость (Б.Ф. Ломов, 1984; Б.И. Додонов, 1978, 1984; Д.А. Леонтьев, 1992); потребность как состояние напряжения (И.А. Джигарьян, В.Н. Мясищев, П.А. Рудик и др.); потребность «как исходное противоречие между реальным и необходимым, должным и сущным» (Б. Ф. Поршнев) и т. д. Несмотря на разнообразие мнений, авторы сходятся в том, что потребности являются источником активности индивида. Они лежат в

основе направленности личности и побуждения ее поступков, стимулируют поведение, благодаря ним осуществляется регулирование поведения.

Трудовая среда (организация) призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению целей организации. Эту задачу можно решить, лишь создав устойчивые мотивы трудовой деятельности человека. В психологии получил широкое распространение классический закон Йеркса-Додсона, в котором была установлена прямая зависимость эффективности деятельности от силы мотивации (чем выше сила мотивации, тем выше результативность деятельности). В этом плане в рамках психологии труда были проведены многочисленные исследования связи работоспособности человека и его трудовой мотивации. В них было показано, что при высокой трудовой мотивации период максимальной работоспособности длится дольше за счет появления периода устойчивой компенсации и уровень работоспособности в этот период выше. Но, следует отметить, что в трудовой деятельности, существует оптимальный уровень повышения мотивации для сохранения эффективности деятельности. Если, достигнув этого уровня, мотивация продолжает увеличиваться, то может наблюдаться снижение эффективности деятельности. [35, с. 212]

Одним из основных положений психологии труда является представление о профессиональной специфике мотивации к различным видам трудовой деятельности. В.А. Ядовым и В.И. Ковалевым было установлено, что она определяется особенностями содержания трудовых задач и условий их реализации, что предъявляет различные требования к виду, структуре, степени выраженности и содержательно-целевым характеристикам мотивов профессиональной деятельности.

Важно разграничивать понятия «общетрудовая мотивация», обуславливающую общую диспозицию личности и ее отношение к трудовой деятельности, и «профессиональная мотивация», которая определяет направленность на конкретную профессиональную деятельность. Процесс

профессионализации предполагает формирование профессиональной мотивации на основе общетрудовой, трансформацию общих мотивов в конкретно-специфичные цели под влиянием характерного содержания и условий деятельности.

На основании представления о векторе «мотив-цель» для раскрытия профессиональной специфики мотивации в условиях конкретной деятельности предпринята попытка спроецировать его на профессиональную деятельность путем изучения не только структуры целей для раскрытия содержания мотивов, но также условий и способов их реализации. Следовательно, мотивация рассматривается как многомерная по содержанию подсистема личности, единство соподчиненных компонентов. [30, с.68]

Существуют различные концепции мотивации трудовой деятельности. В.Врум и Э.Диси выделяют "патерналистскую" концепцию. Согласно ей, чем больше удовлетворены люди своей работой, тем больше они будут побуждаться к ее выполнению, и чем больше награждать их, тем лучше они будут работать, причем вознаграждение не зависит от продуктивности деятельности работника. Д.Макгрегор выделяет "теорию Х" и "теорию У". Первая базируется на системе "научного управления" Ф. Тейлора, где используется индивидуальная сдельная система зарплаты и постоянный контроль за деятельностью работников. Эта теория абсолютно неприменима к сотрудникам инновационных организаций, т. к. используя эту теорию трудно удовлетворить их "эгоистические" (по Маслоу) потребности в самоуважении и самореализации, которые здесь занимают немалую роль. Достаточную часть этих потребностей можно удовлетворить путем проведения ряда организационных мероприятий, например, открытости и гласности принятия решений. Но согласно теории А. Маслоу, удовлетворение высших запросов не позволит достичь цели, пока не удовлетворены потребности низших уровней, которые в основном имеют материальную основу. Материальное вознаграждение должно покрывать социальные, физиологические потребности и потребности в безопасности.

А что вообще побуждает человека заниматься трудом? Первая причина - побуждения общественного характера, вторая - получение определенных материальных благ для себя и своей семьи, третья - удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении и самореализации.

Мотивация к труду сотрудников организации неразрывно связана с развитием организационного климата организации. Согласно теории управления, выделяется четыре типа организационного климата:

- 1) Пассивно-личностный — ничего не менять и не "высовываться";
- 2) Активно-личностный — забота о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью;
- 3) Пассивно-безличностный — наоборот;
- 4) Активно-безличностный — деятельность работника регламентирована, а проявление индивидуальности не пресекается и не поощряется.

Очень важно создать условия, при которых человек ощущает значимость своего труда, испытывает чувство причастности к определенному коллективу, доволен и общителен с коллегами. Хорошо всегда четко определять "полезность" профессиональных качеств сотрудника для компании и показатели, определяющие профессиональные успехи, которые достигнуты в личных интересах самого сотрудника. Эти показатели, не оказывая прямого влияния на материальное обеспечение сотрудника, могут учитываться в кадровой работе.

Если выявить индивидуальные мотивы сотрудников и адаптации механизма их удовлетворения, при прочих равных условиях, то достигается наибольшая производительность труда. Но потребности человека постоянно меняются, и потому, процесс улучшения мотивации бесконечен.

Каждый индивид сочетает в себе характерные черты обоих мотивационных классов в той или иной пропорции. При этом выделены пять «чистых» мотивационных типов: люмпенизированный (избегательный класс), инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский

(достижительный класс).

для люмпенизированного типа характерно отсутствие предпочтений к выполняемой работе, низкая квалификация, активность и ответственность, стремление к минимизации трудовых усилий.

Инструментальный тип интересуется цена труда, а не его содержание, самостоятельность, выражаемая в отказе от «подачек» со стороны руководства.

Профессиональный тип интересуется содержанием работы, для него важны свобода и возможность самовыражения.

Патриотический тип означает работу во имя идеи, здесь на первый план выходит общественное признание участия в успехе.

Хозяйский тип характеризуется добровольным принятием ответственности, обостренным стремлением к свободе, неприемлемостью мелочной опеки и контроля.

Оценку персонала с точки зрения принадлежности к определенному мотивационному типу рекомендуется осуществлять посредством анкетирования.

Мотивирование предполагает, что индивид реагирует на внешние стимулы в соответствии со своим мотивационным профилем. При этом реакция может быть положительная, нейтральная или отрицательная, что позволяет установить связь между «чистыми» мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования.

В многочисленных исследованиях делается попытка установить приоритеты отдельных факторов мотивирования. Так, например, американский социолог Стивен Рейс считает, что жизненными желаниями человека руководят 16 мотивов, которые ранжируются в следующем порядке: 1) власть; 2) независимость; 3) любознательность; 4) одобрение; 5) порядок; 6) экономия; 7) честь; 8) идеализм; 9) общение; 10) семья; 11) положение в обществе; 12) месть; 13) любовные отношения; 14) еда; 15) физические упражнения; 16) спокойствие.

Статистические данные (табл. 1.1) свидетельствуют, что наиболее значимыми в мотивировании являются следующие факторы: результат работы, признание, процесс работы, ответственность и продвижение по службе, в сравнении с которыми уровень заработной платы существенно менее значим.

Таблица 1.1

Факторы мотивирования и их значимость для человека

Номер по порядку	Наименование фактора мотивирования	Удельный вес фактора, в процентах
I.	Результат работы	23,4
2.	Признание	17,4
3.	Процесс работы	12,5
4.	Ответственность	12,0
5.	Продвижение по службе	7,1
6.	Профессиональный рост	4,3
7.	Уровень заработной платы	4,3
8.	Отношения с руководством	3,8
9.	Отношения с коллегами	2,7
10.	Отношения с подчиненными	2,7
11.	Политика организации	2,2
12.	Качество контроля со стороны руководства	2,2
13.	Уровень деловых отношений	1,6
14.	Статус	1,6
15.	Личная жизнь	1,1
16.	Безопасность	1,1

Менеджмент организации при создании системы мотивирования обычно исходит из принципа: «Мы сами знаем, что хотят работники». В результате работник получает далеко не то, что находится в сфере его мотивационных интересов, а иногда полученное поощрение вызывает даже психологическое отторжение. Методология поощрения должна быть честной, искренней и открытой в своих принципах для всего персонала, а реализация поощрения осуществляться вскоре после каждого факта одобрения поведения индивида. Следуя рекомендациям Американской ассоциации специалистов в области оплаты труда, все поощрения можно

сгруппировать по следующим признакам:

- широко распространенные,
- хорошо видимые со стороны окружения;
- выражающие поддержку руководителем своих сотрудников;
- нетипичные виды поощрения.

Такой список поощрений должен отражать особенности организации и её персонала, но строится он на основе пожеланий самих работников. [26, с.313]

1.2. Обучение как важнейшая составляющая процесса развития персонала

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутреннее условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом.

Многие организации столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда. Теперь работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с

товарами и услугами, хлынувшими в нашу страну с Запада и с Востока. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работниками тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудового потенциала, приверженности работников своей организации и включенности мотивации в ее дела.

Знания, полученные работниками в высших учебных заведениях, стремительно устаревают, нарастает необходимость их существенного обновления. В США существует даже понятие «период полураспада компетентности». Это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревают. Поэтому все большее распространение в западных и российских компаниях получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников (концепция “обучающейся организации”).

Сегодня для успешной работы нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и др. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

Определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства российских организаций, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые.

Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами.

Обучение руководящего состава имеет особое значение для любой организации. Работа руководителя оказывает решающее влияние на результаты труда его подчиненных, число которых может быть очень значительным.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

- без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным [21, с.15].

- Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно с легкостью обойтись, если, скажем, принимать на работу специалистов, уже обладающих необходимой квалификацией. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно приходится сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

Если компания предпочитает нанимать уже «готовых» специалистов, считая, что таким образом экономит время и финансовые средства на обучение своего персонала, то упускается из виду, что кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы, учеба призвана передать обучающимся важную информацию об организации, способствовать формированию «правильных» установок на труд, укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации.

Обучение персонала является важнейшим инструментом с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут

настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в 2 - 3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач.

Серьезной проблемой для многих организаций является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала - людей. Но при этом некоторые организации сталкиваются с тем, что, потратив большие деньги на обучение, они через какое-то время могут не досчитаться значительной части обученных работников - их перекупают другие более "сметливые" организации. Экономя на обучение персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшие условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. Получается, что мы готовим кадры для других, говорят руководители, столкнувшиеся с этой проблемой, и выбрасываем деньги на ветер. Мы вкладываем деньги в обучение, а наших сотрудников перекупают другие организации. Однако чаще всего винить следует не конкурентов, переманивших обученный персонал, а самих себя за то, что результаты обучения не были востребованы, за то, что обученный персонал не поощрялся за достижение более высокого уровня квалификации.

К сожалению, широкое распространение в работе многих организаций получила такая политика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании этой категории работников.

Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков - это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

На Западе уже давно поняли, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе.

В наше время крупные западные корпорации тратят от 2 до 5 % своего годового бюджета на обучение и развитие работников. В промышленности США, например, затраты на обучение составляют более 200 миллиардов долларов в год; а одна лишь IBM тратила на обучение более 1,5 миллиарда долларов в год. В Канаде (не относящейся к числу лидеров в этой сфере) расходы на обучение и развитие одного работника в среднем составляют более 500 долларов в год.

В 90-е годы в России число предприятий, имеющих достаточные финансовые возможности для обучения и повышения квалификации своих

работников, резко сократилось. Но долго работать на том ресурсе, который был заложен еще в 70 - 80-е годы, в наше время уже невозможно. Переход на работу в рыночных условиях и возрастание конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынке, появление новых технологий, реорганизация производств и смена поколений потребовали решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников. Это предполагает не только использование старых, испытанных, хорошо зарекомендовавших себя в прошлом подходов, но и все более широкое применение новых методов, программ и стратегий обучения.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности мотивации персонала на предприятии

В рамках реализации политики всестороннего развития персонала и организации в целом, важным становится вопрос в разработке оптимальных механизмов стимулирования персонала, целью которых является создание условий и векторов движения в сторону развития у сотрудников различных компетенций. Оптимальными в данном случае выступают гибкие системы оплаты труда, которые напрямую связаны со стратегией развития организации.

Персонал организации является важным ресурсом, который обеспечивает организации путь развития, потому как не были бы уникальны используемые в организации технологии, к ним нужны грамотные и компетентные кадры, которые будут организовывать и обеспечивать производственные процессы. Поэтому всегда необходимы механизмы, которые будут не заставлять сотрудников работать, а которые будут играть на имеющихся у сотрудника потребностях и активизировать имеющуюся у них мотивацию, с целью достижения не только индивидуальных целей, но и организации. Основным активатором трудового потенциала является система стимулирования, которая в первую очередь должна быть сопоставлена с корпоративными целями и задачами, но в тоже время учитывать потребности

сотрудников. Нахождение точек соприкосновения организации и сотрудника дают максимально эффективный результат. Для разработки системы стимулирования большую сложность составляют индивидуальные потребности сотрудников, так как они весьма разнообразны и затрагивают различные сферы его деятельности.

Существующее противоречие заключается в том, что многие организации придерживаются политики исключительно материального вознаграждения, без учета индивидуальных потребностей, но таким образом достижение индивидуальных ценностей сотрудников не происходит и система стимулирования не достигает своего изначально заложенного результата. И с другой стороны, когда компании чрезмерно ориентированы на потребности сотрудников, и тогда в таком случае, не достигаются корпоративные цели. Решением данного противоречия может стать система всестороннего развития персонала, в рамках которой каждый сотрудник рассматривается как отдельная личность со своей системой жизненных целей, ценностей и мотивации, в том числе интересами и увлечениями. Основная задача организации в этом случае заключается в создании условий для реализации его потенциала.

В работе организаций в первую очередь должна быть заложена концепция социальной ответственности работодателя, так как большую часть времени сотрудник проводит на работе. Таким образом, стимулирование должно затрагивать следующие направления работы:

- развитие профессиональной компетентности;
- здоровье и бережливость;
- духовный рост и развитие;
- интересы и увлечения;
- досуг и отдых.

В данное предложение заложена концептуальная идея, что по результатам развития, сотрудник может получать вознаграждения не только те которые ему навязывает организация, а те которые ему истинно

интересны, и не всегда связаны с работой. К тому же сотрудник может развиваться в различных направлениях.

Но для получения данного вознаграждения требуется достижения определенного уровня развития профессиональной и личностной компетентности, в рамках реализации профессиональных и образовательных стандартов.

Первым этапом в реализации предлагаемых мероприятия является обоснование ключевого приоритета кадровой политики организации, в процессе которого организация должна определить ориентиры и направления развития сотрудников и организации в целом. Понять что первично, а что является вторичным.

Следующим этапом является разработка типовой модели профессиональных компетенций работников организации, соответствующей выбранным приоритетам и стратегии развития организации. Разработка модели каждой должности должна опираться на образовательные и профессиональные стандарты, так как они формируют не только профессиональную сторону сотрудника, но также и общекультурную, таким образом развивая сотрудника всесторонне.

Расчет достигнутого уровня компетентностной конкурентоспособности может быть рассчитан по следующей формуле

$$Y_{\text{пк}} = 0,1 + 0,1 * K_{\text{пк}} \quad (1.1)$$

Где $K_{\text{пк}}$ - количество компетенций освоенных сотрудником

0,1 - базовый уровень компетентностной конкурентоспособности, обеспеченный полученным профильным образованием (уровни представлены в диапазоне 0,1-1)

Дальнейший расчет направлен на достижения определенного числа баллов который рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ИОПП} = L_{\text{фкк}} * Y_{\text{пк}} * K_{\text{сот}} \quad (1.2)$$

Где $L_{\text{фкк}}$ списочная численность сотрудников

$Y_{\text{пк}}$ уровень профессиональной компетентности сотрудника

$K_{\text{сот}}$ -коэффициент отражающий внутрифирменную значимость, сложность и масштабность деятельности персонала структурного подразделения (определяется экспертным путем, как правило варьируется от 1-2)

Таким образом, расчет позволяет получить число баллов, которое сотрудник получает в результате совершенствования своей компетентности. Каким образом он будет повышать свой профессиональный и культурный уровень зависит от него самого. Возможно, он будет получать образование самостоятельно, а может, оплатит себе курсы. Выбор всегда остается за ним.

Аттестация, которая планируется для проведения, должна проходить не раньше чем через каждые 3-6 месяцев, для того, чтобы у сотрудников было время для прохождения различных курсов и тренингов. А также если сотрудник решит заниматься самообразованием, необходимо понимать. Что делает он это в свободное от работы время, которого у него остается не так много. Поэтому он должен обладать определенным временным ресурсом, чтобы освоить необходимый набор компетенций.

Следующим этапом является разработка компенсационного пакета с различными опциями:

- красота и здоровье;
- увлечение и хобби;
- отдых и развлечения;
- обучение и развитие;
- семья и дети;
- кредитование и страхование;
- авто и мечта (см Приложение 1)

Реализация политики с помощью компенсационного пакета позволяет определить потребности персонала и предложить ему те опции которые для него наиболее актуальны и им востребованы на данный момент времени. Для определения наиболее актуальных пакетов, один раз в год на предприятии проводится опрос среди сотрудников. При этом грамотное формирование

компенсационного пакета позволяет решить вопрос недостаточности бюджета при максимальной отдаче от него

Выводы: современная тенденция, направленная на развитие кадрового потенциала в первую очередь основной целью ставит повышение рентабельности и доходности бизнеса. Так как именно качество трудового потенциала определяют успешность бизнеса и создают для него конкурентные преимущества, которые другим компаниям сложно достичь. Поэтому на первый план выходят системы обучения и развития, которые обеспечивают организации новыми идеями, а также способствуют развитию благоприятной корпоративной культуры. Но в бизнес среде с процессом обучения и развития связано много противоречий и сложностей, так как весьма сложно заставить людей развиваться и совершенствоваться. И для менеджеров становится весьма острой и сложной задача создание таких систем стимулирования, которые будут не просто заставлять, а играть на потребностях сотрудников тем самым формируя у них мотивацию для своего совершенствования и развития. При этом их развитие создает возможности для развития организации, при этом каждый получает синергетический эффект. Предлагаемая система материального стимулирования основана на компетентностном подходе и направлена на создание условий для профессионального и общекультурного развития сотрудников. В результате достижения необходимого числа компетенций сотрудник может выбирать себе опции в компенсационном пакете, которые затрагивают различные сферы его деятельности: семья, здоровье, развитие, отдых и развлечения, оплата различных услуг и т.п. В результате внедрения предлагаемых мероприятий организация в значительной степени может выполнить свою социальную функцию, но также создает себе конкурентное преимущество, так как формирует у сотрудников потребность в обучении через средства их стимулирования.

ГЛАВА 2 Комплексное изучение системы мотивации персонала, как инструмента его обучения и развития

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

Общество ограниченной ответственности «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ» работает на рынке с 2001 года, и является одним из крупных игроков на рынке выращивания зерновых культур. Руководитель компании Черкесов Михаил Владимирович. Также Агрофирма "Горби-Инвест", ООО работает еще по 7 направлениям. Размер уставного капитала 500 000 руб.

При этом рейтинг стоимости компании среди аналогичных компаний занимает 1689 место. Также по объему выручки в отрасли 63 место.

Рейтинг компании, как инвестиционно-привлекательной организации составляет в регионе 290 место, при этом в отрасли 43.



Рис. 2.1 Динамика роста стоимости организации среди аналогичных компаний отрасли

Организация зарегистрирована по следующему адресу: Белгородская обл, Чернянский р-н, с.Верхнее Кузькино.

Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности проведенный по результатам экспертных оценок, которые сопоставляются на статистических данных представленных организацией в различные

контролирующие организации (Росстат и т.п.). Согласно графика выручка практически за весь период существования организации имеет местами скачкообразную динамику.

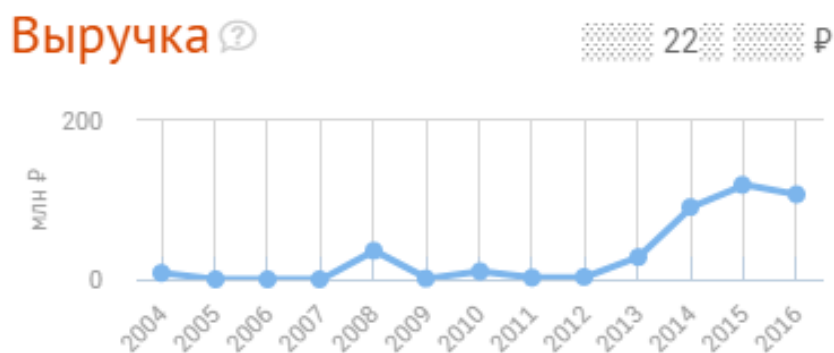


Рис.2.2 Динамика выручки за период 2004-2016 гг.

Наиболее финансово благополучными годами были 2008, и начиная с 2013 и далее мы видим значительный рост выручки. Данный положительный рост связан с политическим курсом на импорто замещение, который позволил многим отечественным организациям выйти на стабильные передовые позиции. А также благоприятно сказалось высокая урожайность в 2014 году, которая составила - 29,2 ц/га,



Рис. 2.3 Динамика прибыли за отчетный период 2004-2016гг.

Динамика прибыли напрямую коррелирует с показателями выручки, кроме 2016 года, когда затраты в 2016 году значительно выросли, в результате чего имеется резкое расхождение выручки и чистой прибыли. Компания также участвует в торгах и гос.контрактах, в результате чего имеет отличную репутацию, как исполнителя своих обязательств (см. рис. 2.4)

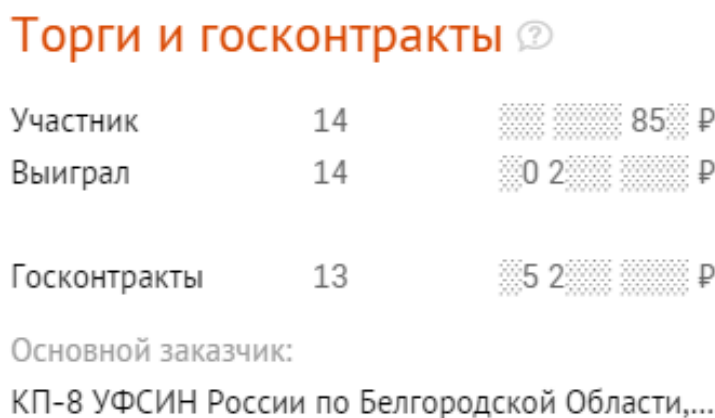


Рис.2.4 Рейтинг компании в торгах и госконтрактах

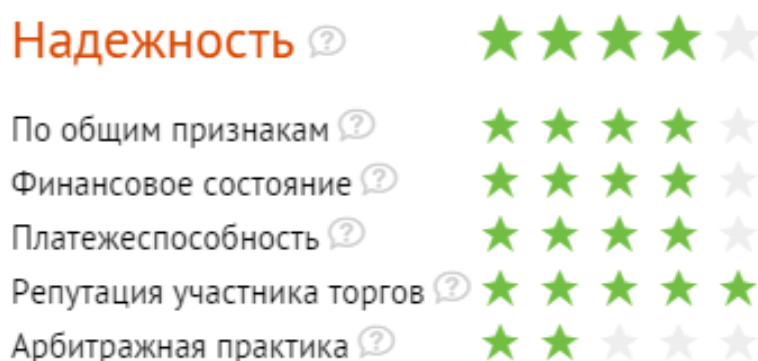


Рис. 2.5 Рейтинг надежности по результатам независимой оценки экспертов

Рейтинг надежности компании по мнению независимых экспертов составляется на основании методики. Методика основывается на анализе критериев надежности, сгруппированных в соответствие с указанными аспектами работы предприятия. Мнение о надежности компании выражается посредством использования рейтинговой шкалы, которая представляет собой

систему ранжирования, изображенную графически. Присвоение рейтинга проводится на регулярной основе. Периодичность зависит от обновления исходной для построения рейтинга информации.

Из представленного рейтинга на рисунке 2.5 наглядно видно, что общий уровень достаточно высок, а также компания имеет стабильную финансовую платежеспособность.

Помимо рейтинга независимых экспертных центров, предоставляющих результаты анализа инвестиционной привлекательности и уровня стабильности коммерческих компаний, нами также был проведен самостоятельный анализ ежегодной финансовой отчетности предприятия за период 2014-2016гг, результаты которого представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Ключевые показатели хозяйственно-финансовой деятельности
ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ» за 2015 - 2017 годы

Критерии	Годы			Темп роста, 2017- 2015, %
	2015	2016	2017	
Выручка от продажи товаров, руб.	91324567,16	109268133,58	107625413,35	117,8
Себестоимость проданных товаров, руб.	25570878,80	38243846,75	37668894,67	147,3
Прибыль до налогообложения млн. руб.	85592352,94	101043820,84	99304155,47	116
Чистая прибыль, руб.	45212369,27	42297311,52	5234621,12	11,5
Расходы	20541319,09	24312512,61	31212741,18	151,95
Управленческие расходы	15732214,22	18224312,74	12321257,88	145,16
Среднесписочная численность, чел.	227	256	289	127,3
Производительность труда, руб.	17384,12	21214,35	19351,85	111,3
Фонд оплаты труда, руб.	10498213,35	22502662,57	29480155,05	280
Средняя заработная плата, руб.	28212,35	28561,11	29124,91	103,2

По результатам представленным в таблице 2.1 видны темпы роста по показателям выручки-рост составил 17,8%, но при этом показатель чистой прибыли сократился на 88,5%, что крайне много. Снижение чистой прибыли обусловлено увеличением затрат на производство, где было закуплено дорогостоящее оборудование и техника, так как в последние годы наблюдался значительный рост урожайности, за счет смены сорта и повышения производительности. Затраты выросли на 51,9%. Также за счет тех же причин выросли управленческие затраты на 45,16%. За счет повышения урожайности и производительности (11,3%) возникла необходимость расширения штата, в результате чего среднесписочная численность выросла на 27,3%. Рост фонда оплаты труда почти в 3 раза также связан с острой необходимостью поиска квалифицированных кадров, цена которых высока. Поэтому также мы наблюдаем рост средней заработной платы на 3,2%.

В общем, динамику финансово-хозяйственной деятельности организации можно охарактеризовать как положительную, так как за последние несколько лет видна исключительно восходящая тенденция роста, за исключением 16 года, когда предприятие сделало финансовые вложения в материально-техническую базу. Поэтому ситуация вполне стабильна, что говорит о высокой степени вероятности реализации различных проектных решений.

Система управления предприятия представлена линейно-функциональной структурой, наглядно-представленной в приложение 1.

Именно линейно-функциональная структура в большей степени отвечает предприятиям производящим важные ресурсы и работающие на стабильных рынках. Рынок сельскохозяйственного сырья очень стабилен, и его эластичность не высока, поэтому данный тип отвечает требованиям данного отраслевого рынка. Конечно определенные риски в работе, конечно же, есть, так как урожайность является фактором непреодолимой силы, но

все же спрос на данную продукцию стабилен как на внутренних, так и внешних рынках.

Оценка эффективности работы организации, в том числе целесообразно рассмотреть с точки зрения рентабельности организационной структуры. Расчет рентабельности организационной структуры необходим для понимания, насколько оптимальна численность организации тем доходам которые она имеет. Расчет рентабельности организационной структуры проводится по формуле:

$$P_{\text{суф}} = \text{ЧПф} / Z_{\text{уф}} \quad (2.1)$$


где ЧПф- фактически полученная чистая прибыль;

$Z_{\text{уф}}$ -затраты на содержание аппарата управления.

Расчет динамики рентабельности организационной структуры представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика рентабельности

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста, %
Рентабельность	2,87	2,32	0,42	14,62
<p style="text-align: center;">Рентабельность</p> 				

Согласно полученных данных, за отчетный период, рентабельность имеет отрицательную динамику. Данное обстоятельство связано с повышением числа работников при уменьшении доходности. На данный момент стоит обратить внимание, для расчета оптимальности организационной структуры.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности, включающий оценку организационных параметров эффективности позволил сделать следующие выводы: независимые оценки экспертов-аналитиков показали, что общий уровень надежности компании на рынке как среди региональных, так и среди отраслевых представленных в других регионах достаточно стабилен и высок, в особенности финансовой платежеспособности. При этом анализ показателей за период 2014-2016гг. несмотря на то, что показали увеличение выручки при этом значительно выросла себестоимость товаров, скорее всего за счет удорожания энергоресурсов либо других используемых ресурсов. Также сократилась чистая прибыль, что связано с возросшими оперативными затратами направленными на развитие производства, которые были сделаны в 2016 году. Возрастающую траекторию имеет численность и как следствие фонд оплаты труда, что в общем, имеет прямую корреляционную связь. Финансовая ситуация на предприятии характеризуется как стабильная, несмотря на то что некоторые показатели имеет резкое снижение, но все эти факторы не носят фатальных следствий.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу, что характерно для большинства предприятий отрасли сельского хозяйства. Данная структура имеет как свои плюсы так и минусы, но надо отметить, что за наблюдаемый период рентабельность снизилась на 85%, что крайне негативно и требует дополнительного анализа.

Таким образом, финансовую ситуацию на предприятии можно охарактеризовать как стабильную с перспективой для реализации различных проектных мероприятий.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

Система управления персоналом на предприятии представлена отделом кадров. Отдел кадров находится в непосредственном подчинении у заместителя генерального директора по общим вопросам. Деятельность структурного подразделения регламентируется положением об отделе утвержденного приказом от 03.02.2002 г. № 21. А также должностными инструкциями и различными локальными актами, регламентами и методическими рекомендациями.

Согласно утвержденного положения об отделе в основные функциональные обязанности структурного подразделения входят следующие:

- ведение кадрового документооборота (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- отбор персонала необходимого уровня и квалификации;
- адаптация персонала;
- обучение и развитие;
- создание систем материального и нематериального стимулирования;
- планирование и контроль качества в рамках исполняемых обязанностей.

Общее число сотрудников подразделения составляет 3 человека,: руководитель подразделения и 2 специалиста по кадровой работе.

Оценка качества и эффективности деятельности отдела кадров нами будет рассмотрена в рамках выполняемых подразделением функций:

1. Ведение кадрового документооборота (прием, увольнение, перевод, отпуск)

Кадровое делопроизводство реализуется силами обоих специалистов, действующих на основании должностных инструкций.

Проведенный аудит кадровой документации, на ее соответствие и полноте и своевременности заполнения, представлен в приложении 2.

В ведении кадровой документации были выявлены следующие нарушения:

- отсутствуют некоторые личные дела сотрудников. а также некоторые заполнены частично;

- отсутствует журнал учета приказов и журнал учета трудовых книжек.

Согласно результатов кадровая работа ведётся на вполне достойном уровне, несмотря на наличие некоторых грубых нарушений, при проверке которых могут быть вменены штрафы в размере от 30000-50000 тыс. руб. с организации

Деятельность отдела кадров автоматизирована и в работе активно используется приложения 1-С кадры.

2. Отбор персонала необходимого уровня и квалификации

Оценка эффективности по данному направлению должна рассматриваться по следующим параметрам:

- закрываемость вакансий;
- обеспеченность персоналом;
- соответствие подобранного персонала заявленным требованиям;
- число используемого инструментария для оценки персонала.

Показатели раскрываемости представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика показателей закрываемости за отчетный период 2015-2017 гг.

Нормативный показатель	Фактический показатель		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
92%			
	87%	89%	85%

Динамика закрываемости не достигает нормативных значений, так как найти необходимые кадры требуемой квалификации в сельскохозяйственной отрасли крайне сложно. Это связано в основном с демографическими и

социальными факторами среды. Внутренними негативными факторами все же является уровень заработных плат, несмотря на то, что компания в полной мере пытается соответствовать региональному уровню и конкурентным предприятиям. Особенно остро стоит проблема с уровнем квалификации, так как большинство квалифицированных кадров уезжают из региона. Проблема кадров в сельскохозяйственном секторе стоит крайне остро. Поэтому низкий процент закрываемости в большей степени результат объективных факторов среды.

Сравнительный анализ обеспеченности предприятия персоналом представлен наглядно на диаграмме 2.6.

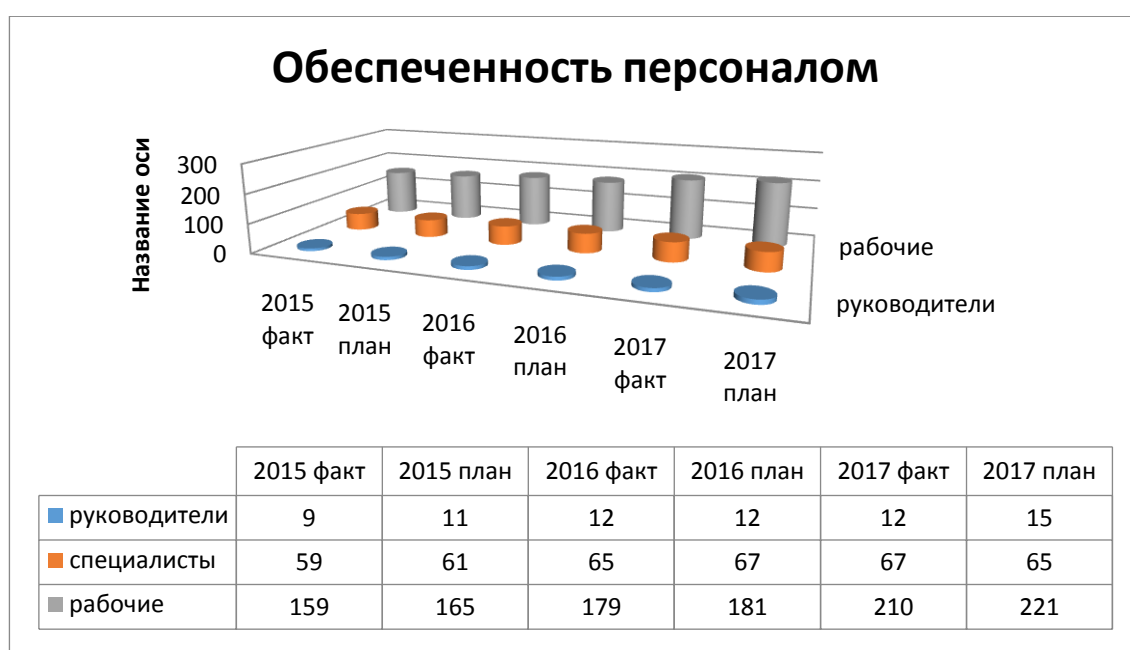


Рис 2.6 Обеспеченность персоналом ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

Из диаграммы видно, что система обеспечения кадрами, в организации работает хорошо хоть и не в полной мере, но большинство важных вакансий закрываются с небольшим отрывом от плановых. Большинство проблем с обеспеченностью кадрами в рамках рабочих специальностей, так как именно эта категория сотрудников является самой сложной для поиска квалифицированных и ответственных кадров. Обеспеченность ими является одной из самых сложно разрешимых задач сельскохозяйственной отрасли.

Подбор персонала на основании требований на предприятии не ведётся и на данный момент не разработаны.

Система отбора на предприятии использует следующий методологический инструментарий (см. таблица 2.4)

Таблица 2.4

Используемые методические приемы отбора

	Рабочие/служащие	Специалисты	Топ-менеджмент
Наличие критериев для должностей	-	-	-
Наличие разработанных методов оценки	-	-	-
Анкетирование	+	+	+
Собеседование			
Структурное собеседование	+	+	+
Ситуативное собеседование	+	+	+
Моделирующее собеседование	-	-	+
Разнонаправленное собеседование	-	+	+
Тестирование			
Тесты на оценку профессиональных знаний	-	-	-
Тесты на оценку когнитивных особенностей	-	-	-
Личностные тесты	-	-	-
Тесты на обучаемость	-	-	-
Комплексная оценка			
Ассесмент-центр	-	-	-

Из результатов представленной таблицы видно, что имеющийся инструментарий не в полной мере отвечает современным тенденциям и требованиям в системе управления персоналом, для поиска и отбора

сотрудников необходимой квалификации и имеет смысл расширить используемый диапазон методических приемов.

3. Адаптация персонала

Система адаптации внедрена в процесс работы с кадровым составом, и утверждена положением от 22.12.2009г. № 98. Однако, несмотря на разработанные положения сама система не работает и по факту на практике не используется. Причинами отсутствия работающей системы является:

- высокая текучесть кадров;
- чрезмерное число заполняемых документов в период адаптации;
- отсутствие мотивации у сотрудников для ее продвижения.

4. Обучение и развитие персонала

Система обучения в организации регламентируется также положением утвержденного 03.05.2015 года приказом №31

Ориентация на обучение и развитие была принята в организации как стратегическая концепция для реализации в 2016 году, что было связано с необходимостью развития и обучения сотрудников под темпы роста производства, которые произошли крайне быстро и была выявлена неготовность сотрудников к выполнению различного рода стратегических и тактических задач.

Оценка реализации программ обучения за отчетный период представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Затраты системы обучения

	2016 г	2017 г	Темпы роста 2017/2016, %
Прямые издержки на обучение	722638,31	842124,25	116,5
Доля издержек в объеме реализации (%)	3,24	3,32	102,4
Издержки на одного сотрудника	732	812	110,9
Доля сотрудников, прошедших обучение (в %)	5,8	8,6	148,27
Среднее число часов обучения на одного сотрудника	36,2	36,2	100

Из данных представленной таблицы видно, что прямые издержки на обучение возросли и их доля в объеме реализации достаточно высока. По статистическим данным доля рентабельных издержек должна быть не более 3%. Поэтому необходимо пересмотреть организацию системы обучения с целью оптимизации издержек на нее. А также не смотря на рост обученных, процент обученных должен быть выше, так как реализуется стратегия направленности на развитие.

Оценка системы мотивации будет рассмотрена отдельно в рамках тематики дипломной работы.

В рамках поставленной задачи нами были проанализированы различные направления кадровых процессов. Анализ эффективности использования трудового потенциала представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ эффективности использования трудового потенциала

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста показателя (снижения) гг. %
Выручка от продажи, тыс. руб.	91324567,16	109268133,58	107625413,35	117,8
Прибыль до налогообложения млн. руб.	85592352,94	101043820,84	99304155,47	116
Среднесписочная численность персонала, чел.	227	256	289	127,3
Фонд заработной платы, тыс. руб.	10498213,35	22502662,57	29480155,05	280
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	28212,35	28561,11	29124,91	103,2
Выручка от продажи в расчете на 1 работника, тыс. руб.	402310	426828	372406	92,56
Прибыль от продажи в расчете на 1 работника, тыс. руб.	377058	426828	343612	91,1

Из результатов представленной таблицы видно, что практически все показатели эффективности использования трудового потенциала имеют положительную динамику роста. Снижение темпов роста по параметру выручка и прибыль от продажи в расчете на 1 работника имеет отрицательную динамику в связи со значительным увеличением штата, который вырос на 27,3%. Но в общем использование трудового потенциала в изучаемой компании находится на уровне производственной эффективности.

В рамках анализа системы управления персоналом в организации были оценены основные кадровые процессы и структура персонала (см. Таблицы 2.7-2.13)

Таблица 2.7

Структура персонала ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика, %
Персонал всего, в том числе	227	256	289	127,3
Руководители	14	14	15	107
Специалисты	82	91	97	118,2
Рабочие	131	151	177	135

Из результатов таблицы видно, что численность кадрового состава за отчетный период выросла на 27%, среди руководителей рост составил всего 7%, а большего всего рост составил среди рабочих на 35%.

Рассмотрение динамики изменения заработной платы показывает, что изменения в заработной плате есть только среди рабочего персонала. Так как рабочие выполняют самую тяжелую работу, руководство стимулирует рабочих повышением уровня зарплаты. За отчетный период у специалистов заработная плата не изменилась.

Таблица 2.8

Динамика заработной платы 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика, %
Заработная плата	28212,3	28561,11	29124,91	103,2
Руководители	44251,12	44252,33	45101,13	101,9
Специалисты	17124,35	17124,35	17124,39	100
Рабочие	22361,15	22363,44	23371,05	104,5

Также были проведены расчеты относительно численности и его качественного состава

Таблица 2.9

Распределение по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	15	5,1	0	-
Специалисты	39	13,4	58	22,4
Рабочие	120	41,5	57	19,72
Итого	174	100	115	100

Распределение кадрового состава по полу показывает превалирование мужчин, что соответствует специфике отрасли и особенностей профессиональных задач.

Также мы рассмотрели особенности распределения персонала по возрасту. Особенности по возрастному критерию не наблюдается, так как большинство сотрудников находятся в достаточно эффективном возрастном периоде.

Таблица 2.10

Распределение по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		Общее число
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.	
До 20	-	-	-	-	-	-	0
20 – 30	1	6,6	15	15,4	62	35	78
30 – 40	10	66,6	44	45,3	81	45,7	135
40 – 50	1	6,6	28	28,8	15	8,4	44
50 – 60	3	20	10	10,3	19	10,7	32
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-
Итого	15	100	97	100	177	100	289

Большая часть сотрудников находятся в возрасте 30-40 лет, что говорит о довольно динамичном характере компании. При этом руководство уже находится в том возрасте, когда оно имеет опыт. Данное сочетание достаточно эффективно.

Таблица 2.11

Распределение по стажу работы

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		Общее число
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	
До 5			28	28,8	28	15,8	56
От 5 до 10	3	20	31	31,9	54	30,5	88
10-15	12	80	28	28,8	30	16,9	70
15-20	2	13,3	10	10,3	5	2,8	37
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-
Итого	15	100	97	100	177	100	289

Распределение по стажу работы показало, что большинство имеют достаточный стаж, чтобы говорить об их профессиональной компетентности. Для подтверждения данного результата был проанализирован кадровый состав по образовательному уровню, представленный в таблице 2.12

Таблица 2.12

Распределение по образовательному критерию

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	10	5,6
среднее специальное	-	-	2	2,06	84	47,4
незаконченное высшее	-	-	2	2,06	15	8,4
высшее	14	93,3	93	95,8	68	38,4
ученая степень	1	6,6	-	-	-	
Итого	15	100	97	100	177	100

Образовательный уровень сотрудников соответствует специфики отрасли сельского хозяйства. Руководство имеет большой опыт работы, а также соответствующее образование. Также образовательный уровень специалистов находится в пределах необходимых критериев.

Также нами была проанализирована структура затрат на персонал, представленная в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Структура затрат на персонал

№	Виды затрат	Временной период			Темп роста показателя (снижения) 2015 - 2017 гг.
		2015 г	2016 г	2017 г	
1	Оплата труда	10498213,35	22502662,57	29480155,05	280
2	Набор и отбор персонала	158321	167202	173320	109,47
3	Обучение и развитие персонала	-	722638,31	842124,25	116,5
4	Питание	213144	265107	289755	135,9
5	Спецодежда	756124	758310	801003	105,9
7	Медицинское обслуживание	310000	344000	387000	124,83
8	Организация отдыха	198321	198366	201113	101,4
9	Оплата жилья	1568124	1568977	1620344	103,3
	ИТОГО	13702247,35	26527262,88	33794814,3	246,63

В структуре затрат на персонал, также как и по другим направлениям деятельности наблюдается увеличение, что обусловлено активной фазой роста компании и расширением сферы покрытия кадровых процессов. Так как положение об обучении и развитии персонала было внедрено только в 2016 году, наблюдается резкий скачок в общей динамике затрат практически в 1,5 раза. Расширение штата на 27% приводит к значительному росту затрат и динамики по отдельным направлениям кадровой работы.

Также для оценки эффективности деятельности структурного подразделения были проанализированы основные показатели кадровых процессов, представленные в таблице 2.14

Таблица 2.14

Динамика основных кадровых процессов в 2015 - 2017 году

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 гг., в %
Среднесписочная численность персонала	227	256	289	127,3
Принято всего, чел.	39	48	52	133
Выбыло всего, чел.	44	19	14	31,81
в т. ч. :- по сокращению	-	-	-	-
-по собственному желанию	41	46	41	100
- за нарушение трудовой дисциплины	3	2	-	100
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,17	0,18	0,17	100
Коэффициент оборота по выбытию	0,19	0,074	0,04	21,05
Коэффициент постоянства кадров	0,82	1	1,02	124
Коэффициент текучести кадров	0,19	0,074	0,04	124

Исходя из основных показателей кадровых процессов, мы видим, что текучесть кадров очень низкая и имеет динамику к снижению. Однако это не всегда хорошо для развития организации, потому как необходима смена кадров, чтобы была динамика в развитии, иначе организация становится похоже на благополучное болото.

Нами также был проведен аудит эффективности работы структурного подразделения, в связи с чем нами были проведены следующие расчеты:

- оценка оптимальности кадрового состава структурного подразделения;
- оценка экономической эффективности деятельности структурного подразделения;
- оценка социально-психологической работы структурного подразделения.

1. Оценка оптимальности кадрового состава была проведена на основании имеющейся нагрузки в части функционала (см. Таблица 2.15).

Таблица 2.15

Расчет соответствия фактической численности имеющейся нагрузке

Кол-во действий по выполнению функции	Время необходимое на выполнение действий, час	Функции, определяющие загрузку подразделения
1	1,5	Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки.
0,1	1,2	Осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, образовательному, возрастному и другим признакам.
1,5	1,1	Организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации.
2	3	Осуществление процедуры подбора и расстановки кадров.
1,5	3	Формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.
0,1	0.1	Индивидуальное изучение характеристик работников номенклатуры того руководителя, которому подчинен отдел кадров.
1,5	1,5	Постоянный анализ структуры и состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий.
1,5	2	Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.

0,5	0,7	Систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур.
0,1	1,5	Контроль затрат на персонал.
0,1	1.8	Содействие улучшению психологического климата в коллективах.
3	3	Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов. Подготовка отчетов.
40		Месячный фонд времени одного сотрудника согласно трудовому договору . час
1,3		Коэффициент затрат времени на дополнительные функции
1,12		Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников
1,1		Коэффициент пересчета численности
20		Время, выделенное на различные работы, не учтенные в плановых расчетах. Час
3		Фактическая численность подразделения. Чел

Суммарное время выполнения управленческих функций определяется по следующим исчислениям:

$$(1*1,5)+(0,1*1,2)+(1,5*1,1)+(2*3)+(1,5*3)+(0,1*0,1)+(1,5*1,5)+(1,5*2)+(0,5*0,7)+(0,1*2,5)+(0,1*1,8)+(3*3)= 29$$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв}=1,3*1,12*1,1=1,6$$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв}=40*3/29=4,1$$

Расчет необходимой численности подразделения, рассчитанная по формуле Розенкранца:

$$Ч=(29/40)*1,6+(20/40)*(1,6/4,1)=1,3$$

Из полученных расчетов получается что оптимальная численность должна составлять максимум 2 человека, а в данном случае численность сотрудников составляет 3 человека, таким образом, согласно имеющегося у отдела функционала сотрудники не до загружены.

2. Оценка экономической эффективности деятельности структурного подразделения

Оценка социально-экономической эффективности структурного подразделения проводится на основании зависящих от них показателей, результаты которого представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Социально-экономическая эффективность отдела кадров

Уровень	Критерии	Темпы роста %	Динамика		
			2015 г	2016 г	2017 г.
Директор по административным вопросам	Прибыль	116	85592352,94	101043820,84	99304155,47
	Товарооборот	147	25570878,80	38243846,75	37668894,67
	Выручка	117,8	91324567,16	109268133,58	107625413,35
Отдел кадров	Производительность труда и ее динамика	111,3	17384,12	21214,35	19351,85
	Уровень заработной платы и ее динамика	103,2	28212,35	28561,11	29124,91
	Текучесть кадров и его динамика	115,5	45	49	52
	Количество вакантных мест	166,6	15	17	25
	Количество претендентов на одно место	133,3	9	10	12
	Соответствие профессионально-квалифицированных характеристик работников требованиям рабочих мест	125	4	5	5
	Удовлетворенность	121	19	22	23

	трудом, (%)				
	Уровень абсентеизма	127,4	11,84	11,74	15,08
	Прямые издержки на обучение	116,5		722638,31	842124,25
	Доля издержек в объеме реализации (%)	102,4		3,24	3,32
	Количество всех оформленных трудовых договоров				198
	Количество не заполненных личных карточек сотрудников				15
	Количество не заполненных личных дел сотрудников				32
	Наличие не заполненных трудовых книжек				12
	ИТОГО X	115,1			

Сводные данные по показателям отдела доказывают, что работа в подразделении по большинству изученных параметров ведётся эффективно, исходя из их положительной динамики, несмотря на имеющиеся проблемы отрасли сельского хозяйства в части работы с кадрами. Однако имеются и некоторые серьезные недостатки в части рентабельности обучения, уровня абсентеизма, текучести кадров, которые стабильно возрастают за исследуемый период.

По результатам проведенного анализа оценки эффективности работы структурного подразделения были выявлены следующие компоненты проблемного поля:

- отсутствуют некоторые личные дела сотрудников. а также некоторые заполнены частично;
- отсутствует журнал учета приказов и журнал учета трудовых книжек;
- закрываемость вакансий и обеспеченность кадров не достигает нормативных значений;
- отсутствуют разработанные и утвержденные требования к должности;
- система отбор персонала использует не достаточно широкий инструментарий методов;
- система адаптации утвержденная на предприятии существует исключительно на бумаге, а по факту не работает, причинами чего является высокая текучесть кадров и большое число необходимой документации для заполнения;
- система обучения имеет высокие издержки в объеме от реализации, в результате чего требуется пересмотр ее реализации;
- численный состав структурного подразделения превышен учитывая объем функциональных обязанностей структурного подразделения
- имеются систематические недоработки в части абсентеизма, системы обучения и недоработок в кадровой работе.

2.3. Изучение актуального состояния системы мотивации в ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

Система оплаты труда представлена тарифными разрядами и коэффициентами. Уровень оплаты труда зависит от тарифного разряда или коэффициента. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки I разряда. Соотношение между коэффициентами первого и наивысшего разрядов называется диапазоном тарифной сетки.

Наряду с этим многие предприятия АПК перешли к дифференциации заработной платы на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы (ЕТС) с диапазоном разрядов

первый–восемнадцатый, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 24 августа 1995 года № 823.

В Приложении 3 приведены тарифные коэффициенты и тарифные ставки (оклады), действующие с 1 апреля 1999 года, в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 18 марта 1999 года № 309.

Главной составляющей системы материального стимулирования работников сельскохозяйственных предприятий являются основная и дополнительная оплата труда. Основная оплата осуществляется гарантированно и регулярно, в соответствии с установленными нормами затрат труда. Дополнительная оплата производится при достижении более высоких производственных показателей как поощрение за хорошую работу.

Основная оплата осуществляется в двух формах: повременной и сдельной. При повременной форме заработная плата начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Эта форма оплаты труда обычно применяется на работах, где учет и нормирование труда требуют больших затрат и экономически нецелесообразны, а также в тех случаях, когда требуется обеспечить не столько количество, сколько высокое качество работы (например, при обслуживании скота или оборудования, на некоторых операциях по уходу за опытными посевами сельскохозяйственных культур, при ремонте или испытании сложной техники). При этом используется две системы повременной заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная.

Повременно оплачивается труд инженерно-технических работников и младшего обслуживающего персонала (сторожей, кладовщиков и т.д.). Для руководителей, специалистов и служащих еще широко используется традиционная система должностных окладов. должностной оклад – это абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. С введением etc размер должностного оклада определяют путем умножения размера месячной тарифной ставки первого

разряда на тарифный коэффициент по etc, соответствующий присвоенному разряду, и на повышающий отраслевой коэффициент (устанавливается от 1,0 до 1,5 исходя из наличия средств у предприятия).

При сдельной форме оплаты труда оплачивается количество и качество произведенной продукции (работы) с учетом сложности и условий труда. Заработная плата начисляется по установленным расценкам за каждую единицу произведенной продукции или выполненной работы. Используется несколько систем сдельной формы оплаты труда- исходя из способа установления расценок, она подразделяется на прямую (простую) сдельную систему, сдельно-прогрессивную и сдельно-премиальную.

Проведенное исследование системы мотивации было направлено на определение выраженности мотивационной сферы у сотрудников. Для исследования была использована методика оценки мотивации Шмелева. Описание методики представлено в приложении 4.

В опросе приняли участие 92 сотрудника, различного должностного уровня. Результаты исследования представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Иерархия мотивационной сферы сотрудников
ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

	Среднее знач.	Стандарт. отклон.
Материальные	7,5	1,1
Достижение и самоуважение	7,3	0,9
Самоактуализация	7,2	3,2
Потребность в сохранении раб. Места	6,8	0,8
Признание коллег	6,7	1,5
Аффилиация	5,2	2,1
Интерес к работе	3,8	3,1
Независимость	2,3	3,8
Безопасность	2,1	1,5

Из результатов представленной таблицы, которая рассортирована по выраженности средних значений показывает, что наиболее актуальная это материальная мотивация (7,5 ед. из 8 возможных) при минимальном

стандартном отклонении (1,1), что говорит об однородности позиции. Следующим по степени выраженности потребность в достижении и самоуважении и самоактуализация (7,3 и 7,2). Также высока потребность у сотрудников в сохранении рабочего места и признании коллег. При этом у всех вышеописанных показателей стандартное отклонение практически приближается к нулю, что говорит об однородности мнений респондентов.

Полученные результаты говорят о том. Что большинство сотрудников наиболее чувствительны к материальным методам стимулирования, при этом имеют ярко выраженную потребность в достижении при условии, что это будет оценено их коллегами и позволит им оставаться на своем рабочем месте. Из полученных данных видно, что система стимулирования должна учитывать потребности сотрудников и строиться исходя из полученной иерархии.

Также нами был проведен дополнительно дифференциальный анализ средних значений по уровню должности, представленные на диаграммах 2.7, 2.7, 2.8



Рис. 2.7 Иерархия потребностей руководящего уровня

Распределение мотивационных факторов у руководителей в значительной степени отличается от специалистов и рабочих. Особенностью мотивации руководителей являются потребности: самоактуализация; достижение и самоуважение, независимость. Потребность в самоактуализации и достижении характерна для руководителей различного

уровня, так как материальные потребности у них удовлетворены, поэтому актуализируются, которые по иерархии выше. Потребность в независимости ярко выражена у руководителей потому как они уже осознают свою готовность к принятию сложных и ответственных решений и могут работать самостоятельно. Но их деятельность всегда контролируется советом директоров и учредителей, тем самым ограничивая их независимость.

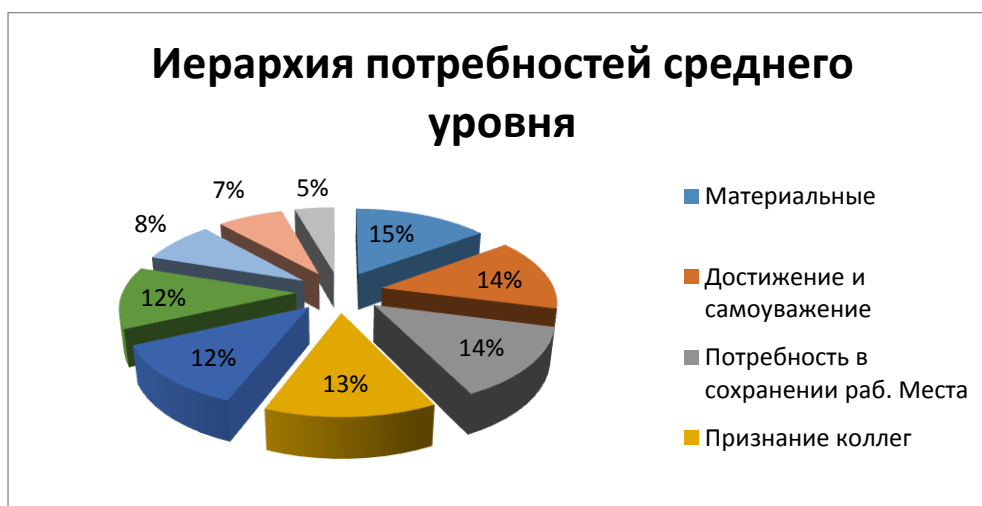


Рис. 2.8 Иерархия потребностей среднего уровня

Распределение соотношения потребностной сферы у специалистов картина выглядит немного иначе, так как ведущей потребностью является материальная, так как уровень заработной платы у специалистов значительно ниже, чем у руководителей. Но потребность в достижении и самоуважении также ярко выражена. Но также сильно выражена потребность в сохранении рабочего места. Так как в регионах поиск рабочего места является крайне острой проблемой, что вызывает беспокойство у сотрудников.



Рис 2.9 Иерархия потребностей низшего уровня

Из представленной диаграммы видно, что у сотрудников низшего звена наиболее актуальной потребностью является материальная, сохранении рабочего места и ориентация на коллектив. Данные результаты объясняются достаточно низкой заработной платой по сравнению с другими категориями сотрудников, проблемой отсутствия вариантов по поиску работы и ориентацией на коллективное мышлении, в силу спецификации.

Исходя из дифференциального анализа становится понятно, что концепция развития персонала при условии реализации системы мотивации в большей степени будет ориентироваться на специалистов и руководителей и в меньшей на рабочий персонала, так как потребность в обучении у них не актуализирована. При этом надо учесть. Что наиболее выраженной остается потребность в материальном достатке, в результате чего наиболее правильной будет система материального вознаграждения.

Таким образом, имеющаяся система оплаты труда, несмотря на свою состоятельность, все же не в полной мере удовлетворяет достижения стратегических целей руководства, которое ставит одной из своих целей дальнейшее развитие. Развитие подразумевает развитие кадрового потенциала сотрудников посредством его обучения и развития необходимых профессиональных и личностных качеств, которые смогут создать уникальные конкурентные преимущества на рынке. Согласно данной концепции требуется доработка системы материального стимулирования, чтобы она смогла удовлетворить и работать на достижения стратегических результатов. Предлагаемые нами мероприятия по ее совершенствованию будут представлены в разделе 3 данной работы.

Выводы: анализ финансово-хозяйственной деятельности, включающий оценку организационных параметров эффективности позволил сделать следующие выводы: независимые оценки экспертов-аналитиков показали, что общий уровень надежности компании на рынке как среди региональных, так и среди отраслевых представленных в других регионах достаточно стабилен и высок, в особенности финансовой

платежеспособности. При этом анализ показателей за период 2014-2016гг. несмотря на то, что показали увеличение выручки при этом значительно выросла себестоимость товаров, скорее всего за счет удорожания энергоресурсов либо других используемых ресурсов. Также сократилась чистая прибыль, что связано с возросшими оперативными затратами направленными на развитие производства, которые были сделаны в 2016 году. Возрастающую траекторию имеет численность и как следствие фонд оплаты труда, что в общем, имеет прямую корреляционную связь. Финансовая ситуация на предприятии характеризуется как стабильная, несмотря на то что некоторые показатели имеет резкое снижение, но все эти факторы не носят фатальных следствий.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу, что характерно для большинства предприятий отрасли сельского хозяйства. Данная структура имеет как свои плюсы так и минусы, но надо отметить, что за наблюдаемый период рентабельность снизилась на 85%, что крайне негативно и требует дополнительного анализа.

Таким образом, финансовую ситуацию на предприятии можно охарактеризовать как стабильную с перспективой для реализации различных проектных мероприятий.

По результатам проведенного анализа оценки эффективности работы структурного подразделения были выявлены следующие компоненты проблемного поля:

- отсутствуют некоторые личные дела сотрудников, а также некоторые заполнены частично;
- отсутствует журнал учета приказов и журнал учета трудовых книжек;
- закрываемость вакансий и обеспеченность кадров не достигает нормативных значений;
- отсутствуют разработанные и утвержденные требования к должности;
- система отбор персонала использует не достаточно широкий инструментарий методов;

-система адаптации утвержденная на предприятии существует исключительно на бумаге, а по факту не работает, причинами чего является высокая текучесть кадров и большое число необходимой документации для заполнения;

-система обучения имеет высокие издержки в объеме от реализации, в результате чего требуется пересмотр ее реализации;

-численный состав структурного подразделения превышен учитывая объем функциональных обязанностей структурного подразделения

-имеются систематические недоработки в части абсентеизма, системы обучения и недоработок в кадровой работе.

По результатам анализа имеющейся системы мотивации и ее взаимосвязи со стратегическими целями организации была выявлены следующие особенности:

-актуальная система материального стимулирования в большей степени носит материальный характер, без учета потребностей сотрудников;

-актуальная система мотивации не учитывает стратегические цели организации направленные на курс развития персонала и компании в целом.

В результате проведенного исследования было выявлено проблемное поле, мероприятия по решению которых будут предложены в следующей главе работы.

ГЛАВА 3. Направления совершенствования системы мотивации персонала

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации на примере ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ»

По результатам проведенного исследования нами было определено проблемное поле организации, а также очерчены проблемы в рамках тематики дипломной работы. Основными задачи требующими первостепенного решения стали:

- система обучения имеет высокие издержки в объеме от реализации, в результате чего требуется пересмотр ее реализации;

- актуальная система мотивации не учитывает стратегические цели организации направленные на курс развития персонала и компании в целом.

Именно эти две задачи в рамках тематики нашей работы имеют первостепенную значимость для решения, упрощенно представленное в таблице 3.1

Нами предлагается совместить систему материального стимулирования с результатами обучения сотрудников. При этом предлагаемая нами система материального стимулирования будет ориентирована на удовлетворение всех имеющихся у сотрудников уровней потребностей. Каждый сотрудник будет в праве выбирать себе компенсационный пакет самостоятельно согласно своей иерархии потребностей. Предлагаемые компенсационные пакеты представлены в приложении 5. Согласно представленного пакета сотрудник может потратить полученные им баллы на то, что ему кажется наиболее важным.

Система баллов будет привязана к системе обучения. Т.е. повышение сотрудников своего компетентностного уровня, в рамках профессиональной деятельности позволяет ему получать баллы, которые он может в последствии потратить на интересующие его мероприятия.

Таблица 3.1

Концептуальная структура мероприятий

Проблема	Предлагаемое мероприятие	Результат
Система обучения имеет высокие издержки в объеме от реализации, в результате чего требуется пересмотр ее реализации	Перевод системы обучения из зоны ответственности работодателя в зону ответственности сотрудника	Снижение издержек на обучение
Актуальная система мотивации не учитывает стратегические цели организации направленные на курс развития персонала и компании в целом	Адаптация системы мотивации под стратегические задачи компании с учетом индивидуальных потребностей сотрудников	Рост: Производительности Рентабельности Чистой прибыли

Необходимый уровень профессиональной компетентности определяется организацией самостоятельно в зависимости от должности и ее уровня. Число баллов, которое сотрудник может получить за овладение некоторой компетенцией вычисляется по формуле:

$$У_{пкм} = 1/Ч_{ку} \quad (3.1)$$

где $Ч_{ку}$ -количество компетенций по предполагаемой должности
на примере это можно рассмотреть следующим образом:

Компетентностную модель специалиста по персоналу, которая представлена в приложении 6 требует овладения 47 профессиональными компетенциями, следовательно расчет будет следующим:

$$У_{пкм} = 1/47 = 0,02 \text{ балла стоит овладение 1 компетенцией}$$

Согласно бюджета организации, максимальная стоимость овладения 1 компетенцией составляет 500р. Следовательно, максимальная сумма, которую может получить сотрудник за овладение всеми компетенциями, составляет $500 \cdot 47 = 23500$. Максимальная сумма определяется организацией самостоятельно исходя из своих финансовых возможностей.

Расчет базового уровня профессиональной компетентности (БУПК) определяется по результатам входящей аттестации по следующей формуле:

$$Б_{упк} = У_{пкм} * Ч_{ик} \quad (3.2)$$

где $Ч_{ик}$ -число имеющихся компетенций сотрудника

$$У_{пк} = Б_{упк} + У_{пкм} * К_{пк} \quad (3.3)$$

где $К_{пк}$ -количество компетенций освоенных сотрудником

$Б_{упк}$ -базовый уровень компетентностной конкурентоспособности, (уровни представлены в диапазоне 0,1-1)

Концептуальной идеей предлагаемой системы мотивации, которая будет привязана к системе обучения и развития, заключается в том, что организация экономит денежные средства на обучение своих сотрудников, таким образом, оптимизируя затраты. А развитие среди сотрудников она добивается через созданную систему мотивации, которая позволяет сотруднику реализовывать все имеющиеся у него потребности. Компания ставит планку и требования по уровню необходимой квалификации сотруднику и объясняет, что он может получить если достигнет этого уровня. Каким образом сотрудник будет формировать у себя необходимые компетенции остается выбором сотрудника. Он может это сделать самостоятельно, может обучиться за счет своих собственных денежных средств либо выбрать любой другой способ обучения - главное результат. Если сотрудник по результатам аттестации доказывает сформированность у него некой компетенции или даже нескольких, то путем расчетов по предложенным формулам, он получает определенное число баллов, которые он может потратить согласно, предлагаемого перечня системы материального стимулирования. К примеру: сотрудник по результатам входящей аттестации имеет базовый уровень компетенции равный который был получен путем следующих расчетов:

$$0,02 * 12 = 0,24 \text{ балла}$$

Максимальный уровень составляет 1бал. Каждая последующая сформированная компетенция добавляет к базовой 0,02 балла. За пол года

самостоятельного обучения сотрудник повысил свою профессиональную компетентность на 10 баллов, в результате прирост уровня компетентности будет рассчитан:

$$У_{ПК} = Б_{УПК} + У_{ПКМ} * К_{ПК} = 0,24 + 0,02 * 10 = 0,44 \text{ балла}$$

За эти баллы он в состоянии выбрать себе какое либо мероприятие которое будет стоить 0,44 балла, например оплату спортивного клуба(годовой сертификат), либо выбрать какие либо другие мероприятия различных опций, которые сочтет выгодными и необходимыми для себя.

В результате компания решает несколько одновременных сложных задач:

1. Экономия бюджета обучение, так как на первых этапах не каждый сотрудник будет стремиться к обучению, так как не все сотрудники обладают выраженной потребностью в этом. Развиваться будут только некоторые, что сэкономят компании средства на обучение, которые могут быть потрачены впустую на немотивированных сотрудников.
2. Предприятие будет не за счет собственных средств повышать профессиональный уровень своих сотрудников, тем самым зарабатывать свою инвестиционную стоимость.
3. У предприятия исчезают издержки по косвенным затратам, так как повышение своего профессионального уровня сотрудник занимается в свободное от работы время.
4. За счет того, что компания может удовлетворять различные потребности своих сотрудников, она формирует у них высокую степень лояльности и преданности и создает для себя хороший имидж на рынке труда.

Для реализации программы предлагается распределение ответственности представленной в таблице 3.2

Таблица 3.2

Матрица ответственности

Мероприятия							
	Период	Специалист по кадрам	Специалист по управлению персоналом	Бухгалтерия	Экономисты	Другие структурные подразделения	Генеральный директор
Разработка системы необходимых компетенций	6 мес.	У	И	У	У	У	У
Разработка мотивационного пакета	6 мес.	-	И	И	И	-	Р
Обучение сотрудников структурного подразделения	1 год	-	П;И	У	У	-	Р
Разработка аттестационных мероприятий и ФОС	6 мес.	У	У; И	У	У	У	Р
Подведение итогов, анализ результатов.	6 мес.	У	П	У; П	У; П	У	Р
Организация и обеспечение системы контроля и реализации проекта	-	У; П	У; П	У; П	У; П	У	Р

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С- согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Предлагаемые мероприятия планируются периодом на 3 года с получением как экономической, так и социальной эффективности, расчеты которых представлены в разделе 3.2

3.2. Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий будет состоять в значительной экономии денежных средств на обучение и повышение результативности при условии повышения уровня профессиональной компактности сотрудников, которые мотивированы на качество полученных знаний.

Экономическая эффективность данного проекта будет идти по нарастающей, так как сначала интерес будет не слишком большим, но в перспективе планируется, что он в разы увеличится. Т.е на первом этапе затраты на него будут минимальными. Также мы должны понимать, что потребность в развитии, согласно результатов нашего исследования, в большей степени выражена у специалистов и руководителей, чья численность составляет не более 79 человек, конечно же мы не можем отрицать, что среди рабочих также будут мотивированные на обучение и добавим к этому числу еще 10 человек. Таким образом, планируемое число сотрудников готовых к обучению составляет 90 человек. Расчет экономической эффективности предлагается просчитать по следующей формуле:

1. Расчет прямых экономических выгод от реализации мероприятий.

К прямым выгодам относятся все затраты на оплату третьим лицам за организацию обучения, проживание в период обучения, оплата командировочных расходов, суточных и т.п. (см. Таблица 3.3)

Таблица 3.3

Сравнительный анализ прямых затрат на обучение при условии внедрения мероприятий

	Фактические затраты на обучение 2017г	Планируемые затраты на обучение 2018 год
Потраченная сумма	842124,25 р	575000 р
Число обученных сотрудников	25	25

Сумма на 1 сотрудника в год	33684,97р/г.	23000 р/г.
Разница общая	267124,25 р/г.	
Разница на единицу	10684,97	

За 2016 год предприятием на реализацию системы обучения было выделено 842124,25 р. при этом процент обученных составил всего 8,6% (25 человек). Если усреднить стоимость обучения для всех уровней, то затраты на 1 сотрудника составят 33684,97р/г.

Если тоже число сотрудников будут обучаться по предлагаемой системе то максимальные затраты составят 575000 р. и 23000 р/г.

Экономия денежных средств в год составит 267124,25 р/г. и 10684.97 если расчет вести на одного сотрудника.

2.Расчет косвенных экономических выгод от реализации мероприятий

К косвенным затратам на обучение относятся дополнительная оплата другим сотрудникам за время отсутствия основного работника на обучении, оплата заработной платы сотруднику, при условии его отсутствия (см. Таблица 3.4).

Таблица 3.4

Сравнительный анализ косвенных затрат на обучение при условии внедрения мероприятий

	Фактические затраты на обучение 2017г	Планируемые затраты на обучение 2018 год
Дополнительные доплаты за время нахождения сотрудника на обучении (25% от осн. з.п.)	182030 р./г	-
Оплата заработной платы сотруднику	140000	140000
Налоги (30%)	$18203+140000=322030$ $р*0,30=96609$	42000
Сумма затрат общая	418639 р	182000
Разница	236639р.	

Из результатов представленной таблицы наглядно видна экономическая разница между системами обучения и их рентабельностью, как по прямым, так и косвенным затратам.

Также мы должны провести оценку эффективности обучения, которую мы будем просчитывать по формуле «Хониуэлла»:

$$E=P*N*V-K-N*Z \quad (3.4)$$

Где Р-продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности; N-число обученных работников; V-стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу; К-коэффициент, характеризующий эффект обучения работников; Z-затраты на обучение одного работника

При условии обучения 25 человек, расчет будет следующим:

$$E=5*25*2500-0,2*23000=312500-4600=307900 \text{ р.}$$

Таким образом, экономическая результативность работы сотрудников после прохождения обучения и повышения своей компетентности составит 307900р.

Общие затраты на предлагаемые мероприятия будут являться суммой всех затрат как прямых, так и косвенных за минусом экономической эффективности и экономии денежных средств от обучения.

Таким образом расчет затрат на реализацию предложенного проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$K= Z_0+Z-\Delta\Phi_0. \quad (3.5)$$

$$K=575000+182000-307900-503763,29=-54663,29 \text{ тыс. р./г}$$

Таким образом, мы видим, что предлагаемые мероприятия не только окупаются, но и приносит некоторую дополнительную экономию в размере 54663,29 р.

При этом помимо экономической эффективности программа имеет и социально-психологическую эффективность а именно:

1.Повышение уровня интегрального оценочного показателя персонала, рассчитанного по формуле.

$$\text{ИОПП} = \text{Л}_{\text{фкк}} * \text{У}_{\text{пк}} * \text{К}_{\text{сот}} \quad (3.7)$$

Где $\text{Л}_{\text{фкк}}$ -списочная численность сотрудников

$\text{У}_{\text{пк}}$ уровень профессиональной компетентности сотрудника

$\text{К}_{\text{сот}}$ -коэффициент отражающий внутрифирменную значимость, сложность и масштабность деятельности персонала структурного подразделения (определяется экспертным путем, как правило варьируется от 1-2)

$$\text{ИОПП} = 25 * 0,94 * 1,5 = 35,25$$

2. Повышение уровня преданности и лояльности к организации

3. Повышение уровня физического и эмоционального здоровья, общекультурной и профессиональной компетентности и роста ценностной ориентации.

Таким образом, по результатам реализации предлагаемых мероприятий мы можем получить и экономический и социально психологический эффект, который наглядно представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5.

Эффективность предлагаемых мероприятий		
Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность проекта	Социальная эффективность проекта
Внедрение самостоятельной системы обучения привязанной к системе материального стимулирования	Рост чистой прибыли-54663,29 р. Темпы роста 105,8% Окупаемость проекта-0 Экономия денежных средств-503763,25	Повышение уровня интегрального оценочного показателя персонала
		Повышение уровня преданности и лояльности к организации
		Повышение уровня физического и эмоционального здоровья, общекультурной и профессиональной компетентности и роста ценностной ориентации.
		Повышение уровня мотивации сотрудников к обучению и развитию

Из полученных расчетов программа совершенствования мотивации сотрудников представляется достаточно эффективным и инвестиционно привлекательным мероприятием, которое возможно рассмотреть для реализации на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные тенденции на рынке требуют от организаций развития и совершенствования конкурентных преимуществ, так как именно они решат, останется организация в бизнесе или нет. Надо понимать, что конкурентоспособность предприятия в первую очередь зависит от качества персонала, его компетентности и лояльности к ней. Но именно данные параметры сложны в формировании, потому что они-есть внутренняя интенция индивида, которая управляется только им самим и при наличии определенных индивидуальных смыслов. Поэтому организация всегда находится в поиске «эффективных смыслов» управления, и этот поиск не находит точки достижения, что обусловлено постоянной сменой приоритетов сотрудников, факторов внешней и внутренней среды, и это, в свою очередь требует смены механизмов управления. Важным для руководителей является создание такой среды внутри организации, которая стимулировала их к развитию, как профессиональному, так и личностному. Профессиональное развитие сотрудников повышает интеллектуальный капитал организации и дает возможность для геометрического скачка конкурентоспособности.

Теоретический анализ литературы по тематике работы позволил сделать выводы о том, что современная тенденция, направленная на развитие кадрового потенциала в первую очередь основной целью ставит повышение рентабельности и доходности бизнеса. Так как именно качество трудового потенциала определяют успешность бизнеса и создают для него конкурентные преимущества, которые другим компаниям сложно достичь. Поэтому на первый план выходят системы обучения и развития, которые обеспечивают организации новыми идеями, а также способствуют развитию благоприятной корпоративной культуры. Но в бизнес среде с процессом обучения и развития связано много противоречий и сложностей, так как весьма сложно заставить людей развиваться и совершенствоваться. И для менеджеров становится весьма острой и сложной задача создание таких

систем стимулирования, которые будут не просто заставлять, а играть на потребностях сотрудников тем самым формируя у них мотивацию для своего совершенствования и развития. При этом их развитие создает возможности для развития организации, при этом каждый получает синергетический эффект. Предлагаемая система материального стимулирования основана на компетентностном подходе и направлена на создание условий для профессионального и общекультурного развития сотрудников. В результате достижения необходимого числа компетенций сотрудник может выбирать себе опции в компенсационном пакете, которые затрагивают различные сферы его деятельности: семья, здоровье, развитие, отдых и развлечения, оплата различных услуг и т.п. В результате внедрения предлагаемых мероприятий организация в значительной степени может выполнить свою социальную функцию, но также создает себе конкурентное преимущество, так как формирует у сотрудников потребность в обучении через средства их стимулирования.

Эмпирическое исследование проведенное на базе ООО «Агрофирма «ГОРБИ-ИНВЕСТ» показал, что независимые оценки экспертов-аналитиков показали общий уровень надежности компании на рынке как среди региональных, так и среди отраслевых представленных в других регионах достаточно стабилен и высок, в особенности финансовой платежеспособности. При этом анализ за период 2014-2017 гг. показал увеличение выручки при этом значительно выросла себестоимость товаров, скорее всего за счет удорожания энергоресурсов либо других используемых ресурсов. Также сократилась чистая прибыль, что связано с возросшими оперативными затратами направленными на развитие производства, которые были сделаны в 2016 году. Возрастающую траекторию имеет численность и как следствие возрос фонд оплаты труда, что в общем, имеет прямую корреляционную связь. Финансовая ситуация на предприятии характеризуется как стабильная, несмотря на то что некоторые показатели имеют резкое снижение, но все эти факторы не носят фатальных последствий.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу, что характерно для большинства предприятий отрасли сельского хозяйства. Данная структура имеет как свои плюсы так и минусы, но надо отметить, что за наблюдаемый период рентабельность снизилась на 85%, что крайне негативно и требует дополнительного анализа.

Таким образом, финансовую ситуацию на предприятии можно охарактеризовать как стабильную с перспективой для реализации различных проектных мероприятий.

По результатам проведенного анализа оценки эффективности работы структурного подразделения были выявлены следующие компоненты проблемного поля:

- отсутствуют некоторые личные дела сотрудников, а также некоторые заполнены частично;

- отсутствует журнал учета приказов и журнал учета трудовых книжек;

- закрываемость вакансий и обеспеченность кадров не достигает нормативных значений;

- отсутствуют разработанные и утвержденные требования к должности;

- система отбор персонала использует не достаточно широкий инструментарий методов;

- система адаптации утвержденная на предприятии существует исключительно на бумаге, а по факту не работает, причинами чего является высокая текучесть кадров и большое число необходимой документации для заполнения;

- система обучения имеет высокие издержки в объеме от реализации, в результате чего требуется пересмотр ее реализации;

- численный состав структурного подразделения превышен учитывая объем функциональных обязанностей структурного подразделения

- имеются систематические недоработки в части абсентеизма, системы обучения и недоработок в кадровой работе.

По результатам анализа имеющейся системы мотивации и ее взаимосвязи со стратегическими целями организации были выявлены следующие особенности:

- актуальная система материального стимулирования в большей степени носит материальный характер, без учета потребностей сотрудников;

- актуальная система мотивации не учитывает стратегические цели организации направленные на курс развития персонала и компании в целом.

В результате проведенного исследования было выявлено проблемное поле, и предложены мероприятия по совершенствованию системы материальной мотивации сотрудников.

Нами предлагается совместить систему материального стимулирования с результатами обучения сотрудников. При этом предлагаемая нами система материального стимулирования будет ориентирована на удовлетворение всех имеющихся у сотрудников уровней потребностей. Каждый сотрудник будет в праве выбирать себе компенсационный пакет самостоятельно согласно своей иерархии потребностей.

Система баллов будет привязана к системе обучения. Т.е. повышение сотрудников своего компетентностного уровня, в рамках профессиональной деятельности позволяет ему получать баллы, которые он может в последствии потратить на интересующие его мероприятия.

Концептуальной идеей предлагаемой системы мотивации, которая будет привязана к системе обучения и развития, заключается в том, что организация экономит денежные средства на обучение своих сотрудников, таким образом, оптимизируя затраты. А развитие среди сотрудников она добивается через созданную систему мотивации, которая позволяет сотруднику реализовывать все имеющиеся у него потребности. Компания ставит планку и требования по уровню необходимой квалификации сотруднику и объясняет, что он может получить если достигнет этого уровня. Каким образом сотрудник будет формировать у себя необходимые компетенции остается выбором сотрудника. Он может это сделать

самостоятельно, может обучиться за счет своих собственных денежных средств либо выбрать любой другой способ обучения - главное результат. Если сотрудник по результатам аттестации доказывает сформированность у него некой компетенции или даже нескольких, то путем расчетов по предложенным формулам, он получает определенное число баллов, которые он может потратить согласно, предлагаемого перечня системы материального стимулирования.

Также в работе представлен расчет экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий, которые доказывают свою состоятельность и инвестиционную привлекательность для реализации на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. HR-хиты : практикум по управлению персоналом + комплект образцов. - код доступа на запрос электронной версии книги books@action-media.ru. - М. : Актион-Медиа, 2014. - 304 с.
2. Андреев Н.А. Стратегический анализ в правоохранительной сфере : Учебное пособие : Электронный ресурс / Н.А. Андреев. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 239 с.
3. Атаев А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации [Текст]/ А.А. Атаев. – М.: Экономика, 2013. – 251 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом : учебное пособие для студентов-экономистов и менеджеров, специализирующихся в области управления персоналом[Текст] / Д.А. Аширов. - М. : Проспект, 2009. - 432 с.
5. Бабинцева Е.И. Инновационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие для студентов направления подготовки "Управление персоналом" / Е.И. Бабинцева, Я.И. Серкина; рец.: Н.М. Ечин, О.В. Быхтин ; НИУ БелГУ. - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 112 с.
6. Богданова Е.О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента : Монография : Электронный ресурс / Е.О. Богданова; Е.О. Богданова. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 97 с.
7. Введение в практическую социальную психологию: Учеб. пособие [Текст]/ Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской. О.В. Соловьевой. – М. Смысл, 2006. – 373 с.
8. Вейлл П. Искусство менеджмента [Текст]/ П. Вейлл. – М.: Изд-во «Новости», 2013. – 224 с.
9. Веснин В.Р. Стратегическое управление : учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 327 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 125 с

11. Ворохоб О. Регламенты в компании [Текст]/ О. Ворохоб // Управление корпоративной культурой. – 2013. - №4. – С. 24-29.
12. Герасимова А.С. Диагностика и развитие мотивации : Электронный ресурс : Учебно-методический комплекс / А.С. Герасимова, М.Ю. Худаева. - Белгород, 2017.
13. Гуськова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : практикум для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки "Управление персоналом" и "Психология" / Е.А. Гуськова; рец.: И.В. Шавырина, С.В. Шкилев ; НИУ БелГУ. - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 100 с.
14. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для ВУЗов - СПб.: Питер, 2012. - 720 с.
15. Дзюбенко Е.В. Оценка деятельности менеджера по персоналу : Электронный ресурс : Учебно-методический комплекс / Е.В. Дзюбенко. - Белгород, 2017
16. Диденко А.А. Стратегическое управление персоналом : Электронный ресурс : Учебно-методический комплекс / А.А. Диденко. - Белгород, 2016.
17. Занковский А.Н. Организационная психология Учеб. пособие для вузов [Текст]/ Рос. Акад. образования; Моск. психол.-соц. ин-т. – М.: Флинта МПСИ, 2013. – 647 с.
18. Иванова А. Регламенты [Текст]/А. Иванова // Управление развитием персонала. – 2013. - №2. – С. 10-15.
19. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб. Питер, 2009. – 400 с.
20. Катценбах Д. Командный подход: создание высокоэффективной организации : пер. с англ. [Текст]/ Д. Катценбах, Д. Смит. - М. : Альпина Паблишер, 2018. - 376 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом

организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", и "Менеджмент организации"[Текст] / А.Я. Кибанов; Государственный университет управления ; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : Проспект, 2015. - 41 с.

22. Кларина М.В. - монография "Инновационные модели обучение: Исследование мирового опыта. Монография. М.: Луч, 2016

23. Кларина М.В. "Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. М.: Юрайт, 2017".

24. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М. Политиздат, 2011. – 271 с.

25. Коврижных Ю.В. Технологии формирования управленческих и проектных команд в органах государственной власти и местного самоуправления : Электронный ресурс : Учебно-методический комплекс[Текст] / Ю.В. Коврижных. - Белгород, 2017.

26. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент : Электронный ресурс / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко; В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев : МАУП, 2005. - 748 с.

27. Лалу Ф. Открывая организации будущего = Reinventing Organizations[Текст] / Ф. Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной ; науч. ред. Е. Голуб. - 2-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 432 с.

28. Ленсиони П. Пять пороков команды : бизнес-роман[Текст] / П. Ленсиони; пер. с англ. И.Э. Коротенко. - 4-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 256 с.

29. Ловчева М.В. Новая экономика: инновационный портрет России / Государственная Дума Федерального собрания РФ, Ассоциация инновационных регионов России ; гл. ред. Д.В. Панков. - М. : Центр стратегического партнерства, 2015. - 360 с.

30. Носкова О.Г. Психология труда : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии [Текст]/ О.Г. Носкова; под ред. Е.А. Климова ; рец.: Ю.К. Стрелков, С.К. Сергиенко. -

6-е изд., стер. - М. : Академия, 2011. - 384 с.

31. Погодина Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы : для начинающего HR-специалиста : Электронный ресурс / Г.В. Погодина; Г.В. Погодина. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2009. - 384 с.

32. Пригожин А.И. Деловая культура: Сравнительный анализ [Текст] / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – 2012. – № 9. – С. 74-80.

33. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М. МЦФЭР, 2013. – 864 с.

34. Прохоров А.П. Русская модель управления [Текст]/ А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2011. – 376 с.

35. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Психология" и психологическим специальностям[Текст] / Н.С. Пряжников; рец.: О.Г. Носкова и др. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2012. - 368 с.

36. Результативность = Performance : секреты эффективного поведения : пер. с англ. [Текст] / Р. Стюарт-Котце; под науч. ред. В.П. Мушинского. - М. : Альпина Паблишер, 2012. - 280 с.

37. Реутов Н.Н. Стратегии управления человеческим капиталом : Электронный ресурс : Учебно-методический комплекс / Н.Н. Реутов, Я.В. Зарянова. - Белгород, 2016.

38. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия : Учебно-практическое пособие : Электронный ресурс / М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 223 с.

39. Сигел А. Кратко. Ясно. Просто = Simple : пер. с англ. / А. Сигел, А. Этцкорн; ред. О. Шевель. - М. : Олимп-Бизнес, 2015. - 192 с.

40. Системные механизмы мотивации [Текст] / под ред. К.В. Судакова. - М. : Медицина, 1979. - 200 с.

41. Скачкова Г.С. Охрана труда и специальная оценка его условий // Трудовое право в России и за рубежом. 2014. № 2. с. 27-31.

42. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Текст] / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2009. – 238с.
43. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Текст]/ М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2009. – 238с.
44. Степанова Е.Ю. Формирование внутрипроизводственных экономических отношений на промышленных предприятиях [Текст] / Е.Ю. Степанова; под науч. ред. С.А. Никитина ; рец. В.Р. Атоян. - М. : Машиностроение - 1, 2005. - 171 с.
45. Тарелкина Т.Н. Правила увольнения сотрудника // Управленческие процессы в РФ – 2010. - № 2. - с. 12 - 17
46. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ А. В. Тебекин. – М.: Проспект, 2012. – 426с.
47. Тихомирова Е. Живое обучение: что такое e-learning и как заставить его работать [Текст]/ Е. Тихомирова. - 2-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 236 с.
48. Третьякова Л.А. Оценка и бюджетирование затрат на персонал : учебное пособие для студентов бакалавриата, магистратуры, может быть использовано аспирантами и преподавателями / Л.А. Третьякова, Т.А. Власова; рец.: Л.И. Проняева, Н.В. Шевченко ; НИУ БелГУ. - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 116 с.
49. Трудовой кодекс РФ – М.: АСТ, 2014. – 164 с.
50. Уоткинс М. Первые 90 дней: стратегии успеха для новых лидеров всех уровней = The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels [Текст] / М. Уоткинс; пер. Е. Смирновой. - 3-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 272 с
51. Управление персоналом: теория и практика : Делопроизводство в кадровой службе : Учебно-практическое пособие : Электронный ресурс /

М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2014. - 80 с.

52. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебно-практическое пособие : Электронный ресурс / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2015. - 64 с.

53. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие, 4-е изд., перераб. и доп. [Текст]/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2012. – 512 с.

54. Филина Ф.Н. Внутренний аудит : Монография : Электронный ресурс / Ф.Н. Филина; Ф.Н. Филина. - Москва : ИД "Гросс-Медиа": РОСБУХ, 2010. - 384 с.

55. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М. Педагогика, 2010. – Т. 1. – 408 с.

56. Шавровская М., Куршакова Н. Отбор персонала в клиентоориентированной организации [Текст]/ М. Шавровская, Н. Куршакова // Управление корпоративной культурой. – 2009. - №3. – С. 13-20.

57. Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту [Текст]/ Э. Шейн; пер. с англ. О. Андриановой. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 176 с.

58. Шер Б. О чем мечтать: как понять, чего хочешь на самом деле, и как этого добиться = I Could Do Anything [Текст]/ Б. Шер; пер. с англ. Т. Мамедовой. - 2-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 378 с.

59. Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество [Текст]/ Д. Шоул; пер. с англ. И. Евстигнеева ; ред. В. Григорьева. - 10-е изд., доп. и перераб. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 379 с

60. Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде = Teaming : как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний : пер. с англ. [Текст] / Э. Эдмондсон. - М. : Эксмо, 2016. - 320 с.

61. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] /

Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 2011. – 224 с.